

Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara

Endah Lestari Agustina¹⁾, Much. Imron²⁾

^{1), 2)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara

Corresponding author: endahlestariagustina@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Penelitian ini melibatkan populasinya ialah semua karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara, di mana penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sampel jenuh. Namun, dari kuesioner yang disebarakan kepada populasi, hanya 96 kuesioner yang berhasil dikembalikan secara lengkap dan valid oleh responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan jenis data penelitian yang digunakan dalam peneliti ini adalah primer kemudian dianalisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang diolah dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi, Semangat Kerja

Abstract

This study aims to examine the effect of work environment, leadership and motivation on the morale of employees of the Jepara Regency Transportation Office. This study involves the population is all employees of the Jepara Regency Transportation Office, where the sampling is done using the saturated sample method. However, of the questionnaires distributed to the population, only 96 questionnaires were returned completely and validly by the respondents. The data collection method uses a questionnaire with the type of research data used in this researcher is primary then the data is analyzed using Partial Least Square (PLS) which is processed with SmartPLS 3.0. The results showed that the variables of work environment, leadership, and motivation had a significant positive effect on the morale of employees of the Jepara Regency Transportation Office.

Keywords: Work Environment, Leadership, Motivation, Spirit at work

PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik yang berorientasi pada bisnis maupun non-bisnis, perlu memberikan perhatian serius terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki (Murtisaputra & Ratnasari, 2019). Pengembangan kualitas SDM secara berkelanjutan sangat penting karena kemajuan suatu organisasi sangat bergantung pada kompetensi dan semangat kerja karyawannya (Dewi & Mulyanto, 2021). Dalam upaya memajukan operasional organisasi, meningkatkan semangat kerja karyawan harus menjadi salah satu prioritas utama. Semangat kerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif berupa rendahnya tingkat absensi, minimnya turnover intention, dan meningkatnya kinerja karyawan (Al Hakim et al., 2022).

Semangat kerja merupakan faktor utama dalam mencapai produktivitas dan kesuksesan di tempat kerja. Dengan semangat yang tinggi, seseorang lebih termotivasi untuk menyelesaikan

tugas dengan baik, meningkatkan efisiensi, dan menghasilkan kualitas kerja yang optima (Umo, 2022).

Selain itu, semangat kerja juga berpengaruh pada suasana kerja yang lebih positif, baik secara individu maupun dalam waktu (Oktaviani et al., 2023). Karyawan yang memiliki semangat tinggi cenderung lebih proaktif, kreatif, dan mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik. Hal ini juga berdampak pada kepuasan kerja, mengurangi stres, serta meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan (Gomathy et al., 2022).

Bagi organisasi, semangat kerja karyawan sangat penting karena berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Tim yang memiliki semangat tinggi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan bekerja sama dalam mencapai target (Vaithyasubramanian et al., 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan apresiasi, serta mendorong pengembangan diri untuk menjaga dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

Semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Menurut Al Hakim et al. (2022), kepemimpinan merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup proses menentukan arah organisasi dan memotivasi karyawan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Penelitian Dharmayanti et al., (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Selain kepemimpinan, motivasi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Menurut Aisyaturrida et al., (2021), motivasi muncul dari dorongan internal seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomowati, (2006) menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel moderator seperti komitmen.

Faktor lain yang turut memengaruhi semangat kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal. Dewi & Mulyanto, (2021) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja fisik meliputi segala kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian oleh Laksono, (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi berperan sebagai mediasi antara lingkungan kerja dan peningkatan kinerja. Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2007), faktor-faktor yang memengaruhi semangat kerja meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, hubungan manusia, partisipasi, lingkungan kerja fisik, keselamatan, dan kesehatan. Namun dalam penelitian ini, peneliti mengambil faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yang meliputi lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi, karena terdapat beberapa perbedaan hasil dari penelitian terdahulu.

Pada penelitian terdahulu, variabel lingkungan kerja terdapat hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan menurut Saadah et al. (2023) dan Yulita et al. (2023), namun ada juga yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan (Pasaribu, 2017). Hal ini menimbulkan ketidakkonsistenan temuan yang perlu diteliti lebih lanjut, terutama dalam konteks sektor atau organisasi yang berbeda. Lingkungan kerja sebagai faktor yang sering dianggap penting dalam memengaruhi semangat kerja perlu dieksplorasi lebih dalam untuk memastikan kontribusinya terhadap kinerja dan semangat kerja karyawan.

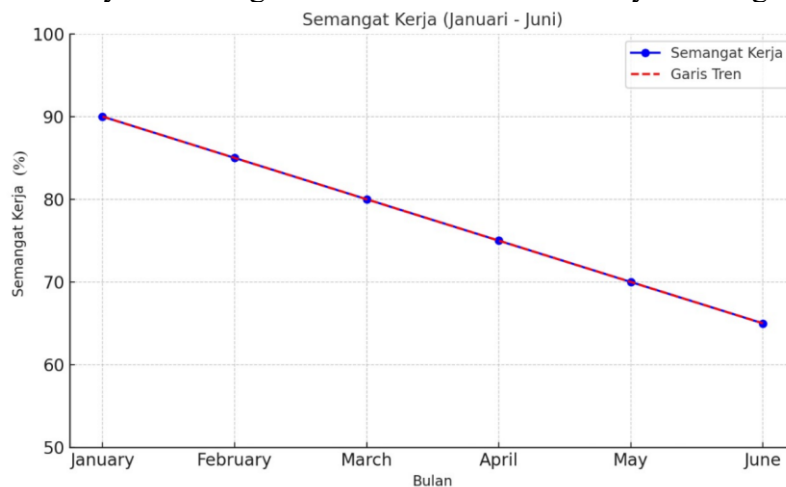
Penelitian mengenai variabel kepemimpinan memberikan hasil yang beragam terkait pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan. Studi oleh Permadi & Usadi (2022) dan Meilianna et al. (2023), menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja, menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan motivasi karyawan. Sebaliknya, penelitian Hasanudin et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Perbedaan ini menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut untuk memahami faktor-

faktor yang dapat mempengaruhi hasil tersebut, seperti perbedaan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau karakteristik individu karyawan.

Sementara itu, untuk variabel motivasi, terdapat hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap semangat kerja menurut Sinaga et al. (2012) dan Sipahutar et al. (2022), namun hasil lain menunjukkan motivasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan (Noor et al., 2022). Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memberikan efek yang bervariasi tergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, atau lingkungan eksternal yang memengaruhi perilaku karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana ketiga faktor tersebut secara individu maupun simultan memengaruhi semangat kerja karyawan, serta memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks sektor pemerintahan daerah. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengisi kesenjangan hasil penelitian sebelumnya dengan menyesuaikan konteks, karakteristik organisasi, dan budaya kerja yang spesifik pada Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara.

Dalam konteks pemerintahan, Dinas Perhubungan memiliki peran strategis dalam mengelola kebijakan transportasi dan pelayanan publik. Salah satu contoh kasus adalah Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara, yang bertugas merumuskan kebijakan teknis perhubungan, menyelenggarakan administrasi terkait perizinan angkutan, serta melakukan evaluasi dan pelaporan di bidang transportasi. Namun, fenomena penurunan semangat kerja di instansi ini telah menjadi perhatian, ditunjukkan oleh tingginya tingkat keterlambatan karyawan dan absensi selama 6 bulan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Menurut Nitisemito (2015) tingginya tingkat keterlambatan karyawan mengindikasikan bahwan rendahnya semangat kerja karyawan.



Gambar 1. Absensi DISHUB Jepara

Grafik tersebut menunjukkan adanya masalah utama berupa penurunan semangat kerja yang konsisten dari bulan Januari hingga Juni. Hal ini mencerminkan adanya permasalahan dalam motivasi dan kondisi kerja karyawan yang tidak mendukung, sehingga menyebabkan penurunan skor semangat kerja absensi sekitar 90% menjadi 65% selama periode tersebut. Presentase semangat kerja diukur dari kedisiplinan karyawan dalam masuk kerja sesuai peraturan yang ditetapkan oleh instansi dinas perhubungan. Penurunan yang terus berlanjut tanpa tanda-tanda perbaikan juga menunjukkan kemungkinan gagalnya intervensi pimpinan organisasi untuk mengatasi penurunan semangat kerja ini.

Masalah ini juga berpotensi menimbulkan risiko besar terhadap kinerja organisasi. Penurunan semangat kerja dapat berdampak pada produktivitas, kualitas hasil kerja, dan meningkatkan risiko turnover karyawan. Oleh karena itu, masalah ini menunjukkan pentingnya

penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebab utama dan merancang langkah-langkah strategi yang dapat memulihkan dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Semangat Kerja

Nitisemito (2015) berpendapat semangat kerja adalah kondisi internal seseorang yang mampu mendorong peningkatan produktivitas untuk bekerja lebih efisien dan optimal dalam sebuah organisasi. Sipahutar et al. (2022) menyatakan semangat kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang memotivasi individu untuk bekerja dengan antusias, tekun, dan konsisten dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Semangat kerja sangat penting bagi keberlangsungan kegiatan perusahaan karena dengan menjaga semangat kerja pegawainya, maka hasil kinerja yang diberikan kepada perusahaan juga akan maksimal (Sembiring, 2019). Menurut Nitisemito (2015), indikator-indikator semangat kerja adalah sebagai berikut, 1) Produktivitas kerja, 2) Tingkat kehadiran, 3) Ketenangan (kenyamanan) dalam bekerja.

Lingkungan Kerja

Hairo & Martono (2019) berpendapat lingkungan kerja merujuk pada kondisi yang menciptakan suasana dan situasi yang nyaman bagi karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Penyesuaian terhadap lingkungan kerja dapat memberikan dampak jangka panjang. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menghambat penyelesaian tugas secara efektif dan efisien, sedangkan lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan (Simon & Riyanto, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif dapat membangun hubungan kerja yang solid dan harmonis di antara individu-individu dalam lingkungan tersebut (Jayaputra & Sriathi, 2020). Menurut Maisarah & Sumarni (2021) indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut, 1) Peralatan, 2) Suara, 3) Polusi, 4) Perlengkapan dan Fasilitas.

Kepemimpinan

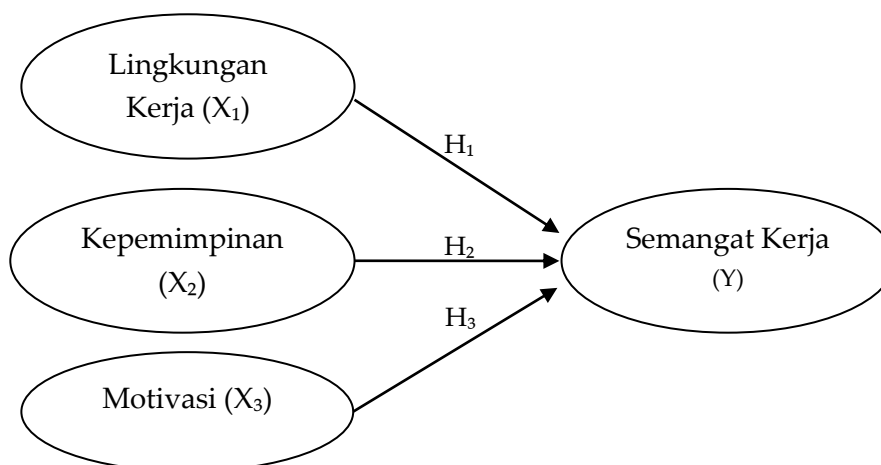
Moekijat (2016) berpendapat kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan untuk membimbing dan mempengaruhi anggota dalam suatu organisasi saat mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Permadi & Usadi (2022) menyatakan kepemimpinan merupakan metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya, sehingga mereka bersedia bekerja sama dan berkontribusi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi tindakan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasanudin et al., 2021). Menurut Tohardi (2010) indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut, 1) Komunikasi 2) Pengarahan 3) Memotivasi 4) Pengambilan keputusan.

Motivasi

Stokes et al. (2016) menyatakan motivasi kerja adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, motivasi berperan sebagai faktor pembeda yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam berbagai aspek, serta menjadi kekuatan emosional yang penting untuk menjalani pekerjaan baru. Alamsyah & Setyowati (2019) menyatakan motivasi menggambarkan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong karyawan untuk bergerak dan berusaha guna mencapai tujuan yang didasari oleh motifnya (Rachmawati, 2016). Menurut Suwanto (2020) indikator-indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut, 1) Kebutuhan untuk berprestasi (Need of Achievement), 2) Kebutuhan untuk

berkuasa/mempengaruhi orang lain (Need of Power) dan 3) Kebutuhan berafiliasi (Need of Affiliation).

Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Gambar 2. tersebut menggambarkan kerangka pemikiran teoritis yang menunjukkan hubungan antara tiga variabel bebas, yaitu Lingkungan Kerja (X_1), Kepemimpinan (X_2), dan Motivasi (X_3), dengan variabel, yaitu Semangat Kerja (Y). Lingkungan Kerja (X_1) mencakup aspek-aspek fisik, sosial, dan psikologis yang dapat mempengaruhi kenyamanan serta produktivitas karyawan. Kepemimpinan (X_2) merepresentasikan gaya dan efektivitas seorang pemimpin dalam membimbing serta mengarahkan tim kerja. Sementara itu, Motivasi (X_3) mengacu pada dorongan internal maupun eksternal yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Ketiga variabel tersebut dihipotesiskan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Semangat Kerja (Y), baik secara individu maupun simultan, sebagaimana digambarkan dengan panah yang menghubungkan masing-masing variabel bebas ke variabel terikatnya.

Hipotesis Penelitian

a. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja

Menurut Saadah et al. (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulita et al. (2023) yang menekankan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

H1: Diduga terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap semangat kerja.

b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Menurut Permadi & Usadi (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meilianna et al. (2023) yang menekankan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

H2: Diduga terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap semangat kerja.

c. Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja

Menurut Sinaga et al. (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sipahutar et al. (2022) yang menekankan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

H3: Diduga terdapat pengaruh positif motivasi terhadap semangat kerja.

METODE PENELITIAN

Peneliti ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Data primer digunakan untuk penelitian ini. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini akan menggunakan *Non-Probability Sampling* dengan jenis sampel jenuh, yaitu setiap anggota populasi akan diambil sebagai sampel, di mana seluruh populasi yang berjumlah 125 orang dijadikan sampel. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dengan total 125 kuesioner yang disebar. Namun, hanya 96 kuesioner yang dikembalikan dalam kondisi lengkap dan valid. Sebanyak 29 anggota populasi tidak merespons karena berbagai alasan, seperti kesibukan, sulit dijangkau, atau tidak bersedia berpartisipasi. Selain itu, beberapa kuesioner yang dikembalikan tidak dapat digunakan karena pengisiannya tidak sesuai. Dalam penelitian ini, menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk melakukan analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada penelitian ini menyediakan deskripsi responden yang berguna untuk menjelaskan informasi mengenai keadaan responden yaitu karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Penjelasan tentang responden terbagi dalam beberapa kategori yang dibedakan oleh usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status pekerjaan, dan penghasilan. Jumlah responden pada penelitian kali ini sebanyak 96 orang. Berikut adalah tabel deskripsi responden dalam penelitian kali ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	< 25 tahun	0	0 %
	25-35 tahun	29	30,2 %
	36-45 tahun	23	24 %
	46-55 tahun	37	38,5 %
	> 55 tahun	7	7,3 %
Jenis Kelamin	Laki-laki	80	83,3 %
	Perempuan	16	16,7 %
Pendidikan Terakhir	SMA/ sederajat	52	54,2 %
	D3	8	8,3 %
	S1	30	31,3 %
	S2	6	6,3 %
Status Pekerjaan	ASN	57	59,4 %
	Non ASN	39	40,6 %
Penghasilan	< Rp. 1.000.000	1	1,1 %
	Rp. 1.000.000 – Rp. 2.500.000	29	30,2 %
	Rp. 2.500.000 – Rp. 3.500.000	10	10,4 %
	Rp. 3.500.000 – Rp. 5.000.000	44	45,8 %
	> Rp. 5.000.000	12	12,5 %

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0, (2024)

Tabel 1. tersebut menunjukkan karakteristik responden berdasarkan beberapa kategori. Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 46-55 tahun (38,5%), diikuti oleh usia 25-35 tahun (30,2%), dan 36-45 tahun (24%), sedangkan responden dengan usia di atas 55 tahun hanya 7,3%. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (83,3%), sementara perempuan hanya 16,7%. Diatas ASN dan Non ASN terikat peraturan instansi dinas yang sama.

Dalam kategori pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan SMA/ sederajat (54,2%), diikuti oleh pendidikan S1 (31,3%), sedangkan yang berpendidikan D3 (8,3%) dan S2 (6,3%) lebih sedikit, dengan tidak ada responden berpendidikan S3. Berdasarkan status pekerjaan, mayoritas responden adalah ASN (59,4%), sedangkan sisanya Non ASN (40,6%).

Dari segi penghasilan, sebagian besar responden memiliki penghasilan Rp. 3.500.000 - Rp. 5.000.000 (45,8%), diikuti oleh kelompok dengan penghasilan Rp. 1.000.000 - Rp. 2.500.000 (30,2%), dan penghasilan lebih dari Rp. 5.000.000 (12,5%). Sementara itu, kelompok dengan penghasilan Rp. 2.500.000 - Rp. 3.500.000 (10,4%) dan kurang dari Rp. 1.000.000 (1,1%) adalah yang paling sedikit.

Model Estimating

Nilai loading factor sebesar 0,7 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten. Nilai outer loading awal pada variabel Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi dan Semangat Kerja dapat dilihat pada tabel 2. Menurut Hair et al. (2019a) indikator yang memiliki nilai loading factor antara 0.5 – 0.6 dapat diterima.

Tabel 2. Outer Loading

Item	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi	Semangat Kerja
X1.1		0,845		
X1.2		0,725		
X1.3		0,737		
X1.4		0,722		
X2.1	0,782			
X2.2	0,812			
X2.3	0,830			
X2.4	0,829			
X3.1			0,729	
X3.2			0,767	
X3.3			0,757	
Y.1				0,877
Y.2				0,903
Y.3				0,790

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0, (2024)

Indikator dari semua variabel memiliki nilai *loading factor* > 0,5 maka semua indikator dalam penelitian ini diterima artinya indikator ini memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten.

Reliabilitas

Sebelum memulai menganalisis model yang sebenarnya, tingkat signifikansi variabel model konseptual akan diuji. Instrumen reliabilitas dalam penelitian ini diukur dengan dua kriteria yaitu nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Hasilnya dapat dilihat dari tabel 3. di bawah ini

Tabel 3. Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan	0,829	0,887	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,769	0,844	
Motivasi	0,620	0,795	
Semangat Kerja	0,819	0,893	

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0, (2024)

Hasil output Tabel 3. menunjukkan bahwa *composite reliability* dan *conbach's alpha* dari semua konstruk bernilai lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima. maka dapat dikatakan bahwa reliabilitas semua konstruk dalam penelitian ini sudah baik dan menunjukkan kesesuaian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Uji korelasi diskriminan dilakukan untuk melihat korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Tabel 4. menunjukkan bahwa seluruh nilai kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar dua variabel laten lainnya baik secara horizontal maupun vertikal. Nilai kuadrat AVE yang dimiliki juga menunjukkan nilai diatas 0,50. AVE dikatakan baik adalah ketika bernilai lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2019b). Jika nilai akar kuadrat (*square root of average*) AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki tingkat validitas yang baik.

Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan	0,662
Lingkungan Kerja	0,576
Motivasi	0,564
Semangat Kerja	0,736

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0, (2024)

Pada Tabel 4. perbandingan dari nilai akar AVE memperlihatkan bahwa masing-masing nilai lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya, sehingga ditarik kesimpulan bahwa semua variabel laten dalam penelitian memiliki *construct validity* dan *discriminant validity* yang baik.

Koefisien Determinan

Pengujian structural model dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R square dari model penelitian. Nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen. Nilai estimasi *R-square* dapat dilihat pada Tabel 5. dibawah ini.

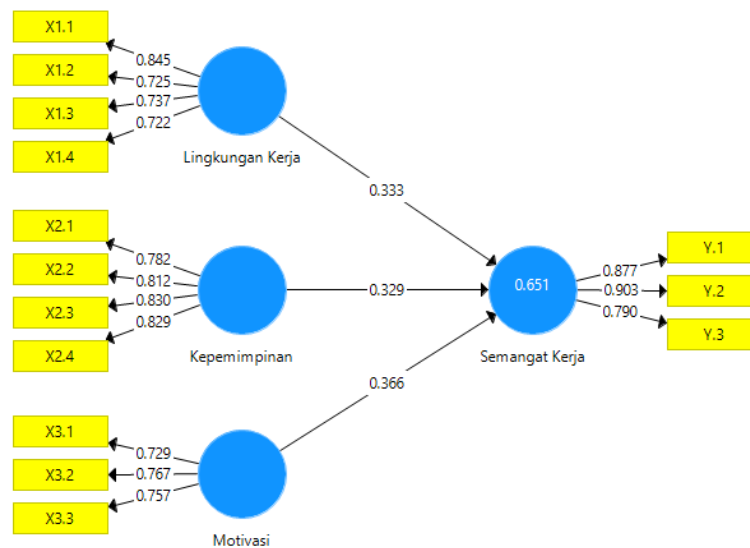
Tabel 5. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Semangat Kerja	0,651	0,640

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0, (2024)

Dari data diatas didapatkan nilai R-square bahwa variable semangat kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi sebesar 65,1% sementara 34,9% yang mempengaruhi variable lain diluar variable yang diteliti.

Pengujian Hipotesis



Gambar 3. Outer Model

Outer model menunjukkan bagaimana variabel manifest dan observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Diterima atau tidaknya sebuah hipotesis yang diajukan, perlu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan fungsi Bootstrapping pada Smart PLS 3.0. Hipotesis diterima pada saat tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau t-value melebihi nilai kritisnya (Hair et al., 2014). Nilai t statistics untuk tingkat signifikansi 5% sebesar 1,661.

Tabel 6. Hasil Path Analysis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Semangat Kerja	0,329	0,333	0,090	3,645	0,000
Lingkungan Kerja -> Semangat Kerja	0,333	0,339	0,063	5,280	0,000
Motivasi -> Semangat Kerja	0,366	0,358	0,072	5,112	0,000

Sumber : Hasil penelitian, diolah dengan Smart PLS 3.0, (2024)

Pada penelitian ini menyatakan, berdasarkan tabel 6, H1 yang berbunyi “lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja”. nilai t-hitung sebesar $5,280 > t$ tabel $1,66$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$, maka H1 diterima yang artinya lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Pada H2 penelitian ini berbunyi “kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja”, nilai t-hitung sebesar $3,645 > t$ tabel $1,66$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$, maka H2 diterima yang artinya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Pada H3 penelitian ini berbunyi “motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja”, nilai t-hitung sebesar $5,112 > t$ tabel $1,66$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$. maka H3 diterima yang artinya motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja

Pengujian hipotesis kesatu (H1) diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja artinya lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, mendukung kesehatan, dan meningkatkan motivasi karyawan. Peralatan yang mampu mempermudah pekerjaan, gangguan yang terkendali mendukung konsentrasi, lingkungan bebas polusi menjaga kesehatan, dan fasilitas yang lengkap meningkatkan kenyamanan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Saadah et al. (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulita et al. (2023) yang menekankan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Pengujian hipotesis kedua (H2) diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja artinya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan melalui komunikasi yang jelas, memberikan pengarahan yang tepat untuk mencapai tujuan, memotivasi karyawan agar lebih bersemangat, serta membuat keputusan yang mendukung kebutuhan tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Permadi & Usadi (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meilianna et al. (2023) yang menekankan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Semangat Kerja

Pengujian hipotesis ketiga (H3) diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja artinya motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai target dengan prestasi terbaik, mempengaruhi orang lain secara positif melalui kepemimpinan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Sinaga et al. (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja. Hasil tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sipahutar et al. (2022) yang menekankan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan peluang pengembangan karir, mendorong hubungan kerja yang harmonis melalui kegiatan yang mendukung kebutuhan afiliasi, serta memberikan penghargaan atas prestasi. Selain itu, perbaikan lingkungan kerja perlu dilakukan dengan menyediakan peralatan yang memadai, menjaga kebersihan lingkungan kerja, meminimalkan gangguan untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, serta meningkatkan fasilitas kerja. Dalam aspek kepemimpinan, pemimpin diharapkan dapat memotivasi karyawan secara konsisten, melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan untuk membangun hubungan kerja yang lebih harmonis, memberikan pengarahan yang jelas, serta meningkatkan keterampilan komunikasi. Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan dengan mempertimbangkan variabel baru seperti organisasi agile (linear), keadilan organizational, kepercayaan dan lain-lain agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan karena penelitian ini hanya dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara, sehingga hasilnya belum tentu berlaku untuk instansi lain. Jumlah responden terbatas pada 96 orang, yang dapat mempengaruhi keterwakilan data. Metode yang digunakan bersifat kuantitatif dengan kuesioner, tanpa menggali faktor kualitatif yang lebih mendalam. Variabel penelitian juga terbatas pada lingkungan kerja, kepemimpinan, dan motivasi, tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kesejahteraan atau budaya organisasi. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan dalam periode tertentu tanpa melihat perubahan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, Utari, W., & Hartati, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(1), 54–61. <https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v15i1.569>
- Alamsyah, M. B. T., & Setyowati, E. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. United Indo Surabaya). *Jurnal Hasil Penelitian LPPM Untag Surabaya*, 04(01), 10–18.
- Gomathy, D. C. K., C.V.S. Vasavi, Reddy, C. H., & Srija, M. A. (2022). The Strategies for Boosting Employee Morale in an Organisation. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 06(02), 1–5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem11554>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hairo, A. M., & Martono, S. (2019). The Effect Of Environment, Training, Motivation, And Satisfaction On Work Productivity. *Management Analysis Journal* [Http://Maj.Unnes.Ac.Id](http://Maj.Unnes.Ac.Id) THE, 8(1), 50–57.
- Hasanudin, M. F., Utari, W., & Wibowo, N. M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pegawai BRI Cabang Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 301–311. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i4.532>

- Hasibuan. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
- Jayaputra, K. H., & Sriathi, A. A. A. (2020). Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja, Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 9(7), 2642–2662.
- Maisarah, S., & Sumarni, I. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bakti Putra Meratus. *JAPB*, 4(1), 702–712.
- Meilianna, S., Koto, Mhd. S., & Simamora, F. N. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Sibolga. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 6(2), 103–111. <https://doi.org/10.56338/jks.v6i2.3297>
- Moekijat. (2016). Perencanaan Sumber Daya Manusia. Mandar Maju.
- Murtisaputra, E., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Insentif, Komunikasi Dan Senioritas Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 7(3), 434–453. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i3.1706>
- NitiseMITO, A. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Setia.
- Noor, A. A. R., Ampauleng, & Wahyudi, W. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *YUME : Journal of Management*, 3(3), 165–175. <https://doi.org/10.51826/fokus.v19i2.561>
- Oktaviani, F., Syaechurodji, S., AlfariZi, A. W., & Haryadi, D. (2023). Empirical Study Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Pt Eds Manufacturing Indonesia Balaraja-Tangerang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(01), 86–97. <https://doi.org/10.47080/jmb.v5i01.2491>
- Pasaribu, P. D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada CV. Jaya Karya Pekanbaru. *Jom Fisip*, 4(1), 1–15.
- Permadi, I. K. O., & Usadi, M. P. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v7i1.6717>
- Rachmawati, Rr. W. (2016). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 1–16.
- Saadah, Fajariah, F., & Hidayat, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Pegawai di Puskesmas Penujak Praya Barat. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 1(5), 215–224. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v1i5.32>
- Sembiring, H. (2019). Effect of Compensation and Organizational Culture on Spirit of Work and Its Impact on Employee Performance at PT Mopoli Raya Medan. 9(5), 173–178.
- Simon, O., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 9(6), 59–61.
- Sinaga, H., Lubis, S., & Zein, Z. (2012). Analisis Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Perkebunan Melati PTPN II Perbaungan Serdang Bedagai. *Jurnal Agribisnis Sumatera Utara*, 5(1), 1–7.
- Sipahutar, H., Hutagalung, H., & Panggabean, N. Z. (2022). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Mujur Timber Sibolga. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 2139–2152. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.800>
- Stokes, T., Shaw, E. J., Camosso-stefinovic, J., Imamura, M., Kanguru, L., & Hussein, J. (2016). Barriers and enablers to guideline implementation strategies to improve obstetric care practice in low- and middle-income countries : a systematic review of qualitative evidence. *Implementation Science*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s13012-016-0508-1>
- Suwanto. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS*, 3(2), 156–165.
- Tohardi, A. (2010). Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Mandar Maju.

- Umo, U. P. (2022). Morale Survey: Exploring Employees' Views for Contributory Management Advantage and Productivity Upturn in 21st Century Firms of a Developing Economy. *Account and Financial Management Journal*, 07(07), 2818–2830. <https://doi.org/10.47191/afmj/v7i7.04>
- Vaithyasubramanian, S., Paul, M. J., Babu, R. D., & Kirubhashankar, C. K. (2020). Job Morale - Employees Energy Driven Tool for Better Productivity in Automotive Industry. *Webology*, 17(2), 621–630. <https://doi.org/10.14704/WEB/V17I2/WEB17056>
- Yelissa Hajlita Dewi, & Rizki Andy Bhara Mulyanto, R. M. U. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(9), 399–405.
- Yulita, R., Azhari, F. R., & Yusuf, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Saga Gemilang Pekanbaru. *Money: Journal of Financial and Islamic Banking*, 1(2), 132–140. <https://doi.org/10.31004/money.v1i2.16779>